

Thomas Cook. Lecciones estratégicas de la caída de un gigante

Apellidos, nombre	Mateu Céspedes, José María (jomaces1@tra.upv.es)
Departamento	Departamento de Ingeniería e Infraestructura de los Transportes
Centro	ETS de Ingeniería del Diseño. Universitat Politècnica de València

1 Resumen de las ideas clave

Algunos grandes grupos turísticos configurados a lo largo del siglo XX, como Thomas Cook, tienen dificultades para adaptarse al nuevo status quo. Su oferta, configurada en forma de 'paquetes turísticos' por los llamados turoperadores, incluye los vuelos de ida y regreso en aerolíneas *charter*, el alojamiento en destino, los desplazamientos entre aeropuertos y alojamiento y, en su caso, visitas, asistencia a eventos, etc. La aparición de aerolíneas de bajo coste, y las facilidades ofrecidas por Internet al cliente final para que se configure su propio 'paquete' personalizado, han restado atractivo a estas propuestas.

La pérdida de mercado llevó a estos grupos a procesos de fusión y reestructuraciones en busca de reducciones de costes, aparte de otras acciones puntuales, como la creación o compra de aerolíneas de bajo coste, la oferta de vuelos regulares, la diversificación mediante compras de negocios digitales, el enfoque al largo radio, etc. Ninguna de las acciones acometidas pudo sin embargo salvar a Thomas Cook, una empresa con nada menos que 173 años de existencia y que, en su momento, fue pionera en el sector.

2 Introducción

Thomas Cook dejaba de operar el 23 de septiembre de 2019, tras haberse declarado insolvente. La magnitud de este enorme grupo empresarial se puso entonces de manifiesto de manera dramática. Alrededor de 600.000 turistas quedaron atrapados alrededor del mundo. El país del que procedían la mayor parte de ellos, el Reino Unido, tuvo que organizar una operación de repatriación sin precedentes.

La historia de este gigante del turismo, de 173 años de existencia, arroja un buen número de enseñanzas relacionadas con la explotación y el transporte aéreo. Buena parte de ellas las podemos encuadrar en el nivel estratégico, es decir, en el que verdaderamente rige los destinos de las empresas. Veamos qué conclusiones podemos extraer de su dilatada existencia, y de su estruendosa caída.

3 Objetivos

El objetivo de este artículo es extraer aquellas enseñanzas que el auge, y sobre todo la caída de Thomas Cook nos pueda enseñar.

El lector podrá tras su lectura:

- Señalar los eventos clave en la trayectoria de Thomas Cook.
- Interpretar buena parte de los procesos latentes en la evolución del mercado de transporte aéreo en la transición del siglo XX al XXI.
- Evaluar posibles acciones de respuesta por parte de un competidor establecido, ante la emergencia de nuevos modelos de negocio en el mercado de transporte aéreo.

4 Desarrollo

4.1 Los orígenes

Thomas Cook fue un emprendedor visionario inglés que vivió en el siglo XIX. En 1841, a la edad de 32 años, fletó un tren para llevar a 500 correligionarios de Leicester a la no muy lejana Loughborough, para asistir a un Congreso contra el alcohol. Aunque aquella iniciativa no resultó muy lucrativa, Cook percibió una gran oportunidad de negocio, y en 1845 ponía en marcha la que puede ser considerada la primera agencia de viajes, Thomas Cook & Son (en la Figura 1, una imagen reciente de una agencia de viajes, heredera de aquellas primeras agencias).

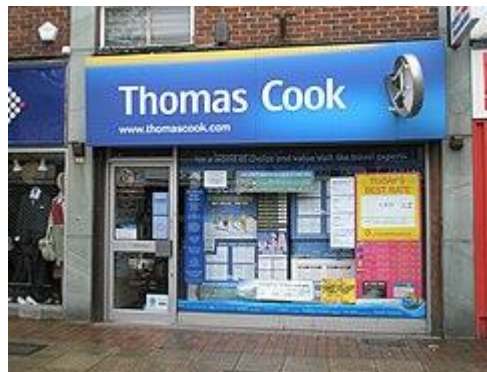


Figura 1.- Una agencia de viajes de Thomas Cook antes de su cierre.

Los números del negocio crecieron de manera espectacular durante los años siguientes. Se estima que la agencia de Cook organizó el viaje a la Exposición Universal de Londres de cerca de 165.000 personas, en 1851. El éxito se repetiría cuatro años más tarde con la de París.

En 1865 la sede central de la compañía se traslada a Londres, desde donde se abren nuevos destinos, se establecen nuevas rutas, se amplía de manera exponencial la base de clientes. Las ideas innovadoras no dejan de aflorar. Se inventa por ejemplo el **bono turístico** (voucher) que actúa como un auténtico derecho de alojamiento al portador.

Las ideas de Thomas Cook conformaron de hecho un sector, el turístico, cuyo potencial en el siglo XIX aguardaba latente a que alguien fuera capaz de configurar un modelo de negocio convincente.

La compañía no dejó de expandirse tras la muerte del fundador en 1892, convirtiéndose a la larga en el principal organizador de viajes vacacionales para el mercado británico y de buena parte del resto del mundo desarrollado. Los destinos no dejaron de crecer a lo largo del siglo XX, y el avión ocupó un rol cada vez más relevante en dichos viajes.

4.2 Un modelo de negocio exitoso, ... para el siglo XX

El mercado de transporte aéreo consolidó a lo largo del siglo XX su segmentación, atendiendo al criterio del motivo del viaje. Los viajes por motivo de trabajo encontraron en las compañías tradicionales de bandera su proveedor principal. Las empresas encontraban en la oferta de vuelos regulares de estas aerolíneas tradicionales buena parte de lo que necesitaban: multitud de destinos (gracias a sus redes *hub & spoke*), horarios convenientes, altas frecuencias, comodidad a bordo, etc. Para el pasajero turístico esta oferta no era tan atractiva porque tenía un hándicap notable, el elevado precio de las tarifas.

Las aerolíneas **charter** ofrecían por el contrario unas tarifas más ajustadas, sacrificando buena parte de los otros atributos posibles de la oferta:

- Los destinos, aunque numerosos, se limitaban a aquellos con contrastado interés turístico. Las playas del Mediterráneo por ejemplo estaban bien atendidas por estas aerolíneas.
- La frecuencia se reducía drásticamente respecto a la ofrecida por las aerolíneas tradicionales. Ofreciendo por ejemplo un único vuelo semanal a cada destino, estas aerolíneas agrupaban la demanda, lo que les permitía utilizar aeronaves de mayor capacidad y llenarlas, reduciendo así el coste por pasajero.
- La comodidad a bordo era en general otro parámetro a sacrificar. Reduciendo el **pitch** (la separación entre asientos) se podía aumentar la capacidad de la aeronave utilizada, dando así un nuevo bocado a los costes.

Con todo, lo más significativo de este modelo de negocio no era lo económica que resultaba su oferta, sino la forma de ofrecerla al cliente. Lo que se ofrecía al cliente no era sólo el viaje, sino un completo **paquete turístico** (ver Figura 2). El paquete turístico incluía esa parte principal del viaje, pero también el alojamiento en destino, el desplazamiento desde el aeropuerto o la estación al alojamiento (en autobús ad-hoc o similar), el desplazamiento recíproco a la vuelta y, en su caso, actividades complementarias (visitas a museos o eventos, excursiones, tratamientos de belleza, experiencias gastronómicas, etc.).

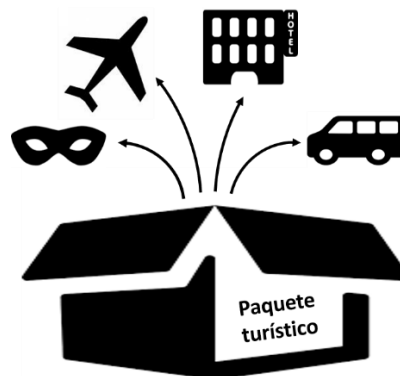


Figura 2.- Ilustración gráfica del paquete turístico.

4.3 Cómo ofrecer un paquete turístico

Estos paquetes turísticos involucran en su prestación una cadena de valor muy diversa. El paquete incluye en su configuración básica:

- el vuelo de ida y vuelta en una aerolínea charter, es decir, una aerolínea que no ofrecía sus asientos directamente al usuario final, sino a un intermediario,
- el alojamiento en hoteles concertados en el destino, y
- el transporte al hotel en autobuses de una compañía local o nacional.

Pero además de los prestatarios de los servicios concretos, la cadena de valor incluye dos eslabones adicionales clave: el denominado **turoperador**, que configura el paquete negociando con los distintos prestatarios de los servicios (aerolínea, hotel, transportista local) y las **agencias de viajes**, que comercializan los paquetes.

Para el consumidor del siglo XX esta fórmula era tremendamente conveniente. Bastaba con acudir a la agencia de viajes de la esquina de su casa o puesto de trabajo y contratar el paquete que encajara en sus gustos, fechas disponibles y presupuesto. En cualquier caso, las tarifas eran asequibles, porque toda la cadena trabajaba con notables economías de escala. En particular el turoperador, que negociaba con los proveedores de servicios volúmenes importantes.

En la cadena de valor del paquete turístico (Imagen 3), el turoperador tiene la posición de fuerza. En un movimiento ilustrativo, originado en la crisis global de 2008, la propia Thomas Cook decidió unilateralmente recortar un 5% las tarifas que abonaba a los hoteles. Una posibilidad que no habría tenido de no ostentar esa posición de fuerza.¹

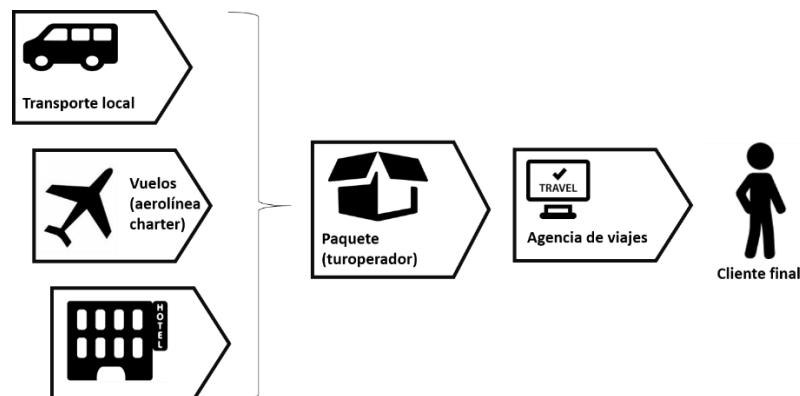


Figura 3.- Representación de la cadena de valor que configura el paquete turístico.

¹ El Economista y otros medios se hicieron eco de la noticia con titulares como éste: “Thomas Cook cumple su amenaza y descuenta un 5% en las facturas del sector turístico canario”.

Esta posición de fuerza del turoperador, que en la práctica se traduce en arañar la parte más significativa del margen disponible en toda la cadena de valor, permitió a los turoperadores crecer en volumen, ingresos y beneficios. Una parte de esos beneficios se destinaron a integrar en su propia oferta componentes del servicio que antes ofrecían agentes externos, mediante la compra de las empresas que los prestaban o poniendo en marcha empresas prestatarias nuevas. Mediante la adquisición o creación de aerolíneas charter y cadenas de hoteles se configuraron potentes grupos turísticos. Esta elevada integración vertical daba a estos grupos, no sólo la parte más significativa del margen disponible en el conjunto de la cadena de valor, sino también la mayor parte de ese margen.

4.4 La ruptura del status quo

Aquella posición dominante conseguida a lo largo del siglo XX comenzaba sin embargo a resquebrajarse en los últimos compases del siglo XX. Resulta ilustrativo para entender el cambio de tendencia, el caso de las llegadas de turistas británicos al aeropuerto de Málaga, uno de los destinos preferidos de estos turistas en los años 90.

Según las estadísticas de la Autoridad de Aviación Civil del Reino Unido, recogidas por Shaw (2007), en 1998 viajaron en vuelo charter al aeropuerto de Málaga cerca de 2,300.000 pasajeros desde el Reino Unido, mientras que en vuelos regulares lo hacían menos de 500.000. A partir de ese año, la tendencia comienza a invertirse. Las llegadas en vuelo charter comienzan a descender, mientras que las llegadas en vuelo regular aumentan espectacularmente. El fin de ese proceso se consuma en 2005, en que los pasajeros en vuelo charter han descendido hasta el millón anual y los de vuelo regular han sobrepasado los cuatro millones anuales.

¿Qué factores causaron un cambio tan significativo? Cabe resumirlos en dos:

- En primer lugar, la emergencia del modelo de negocio de **bajo coste**, comienza para entonces a ofrecer en Europa plazas en vuelos regulares con tarifas asequibles, impulsadas por el proceso liberalizador.
- En segundo lugar, Internet comienza a ofrecer la posibilidad al turista de configurar su propio paquete (un paquete turístico personalizado y a su gusto) mediante unos cuantos clics de ratón. Es lo que se ha venido a denominar el '**desempaquetamiento del paquete**'.

Las consecuencias para los antes todopoderosos grupos turísticos fueron dramáticas.

4.5 La reacción de los grupos turísticos

Cuando un mercado se reduce, como ocurrió con el mercado de la turoperación a principios de siglo, todos sus contendientes pierden clientes en mayor o menor medida. El efecto puede ser devastador porque los beneficios se reducen aún en mayor medida que los ingresos, y porque la pérdida de economías de escala presiona los costes unitarios al alza en un mercado en que los precios van a la baja. Hasta los competidores con mayores cuotas de mercado pueden caer a volúmenes en que las compañías operan muy por debajo del óptimo del sector. ¿Cómo recuperar volumen? ¿Cómo ganar escala en un mercado que se reduce?

La solución más a mano son las **fusiones** entre antiguos contendientes. La consecuencia más inmediata de una fusión es que la entidad resultante opera de manera súbita con la suma de los volúmenes de las fusionadas. El volumen agregado estará seguro más próximo al volumen óptimo que cualquiera de los que tenían las fusionadas.

El 19 de junio de 2007, la fusión de Thomas Cook AG (sucesora de Thomas Cook & Son) y MyTravel Group conformaba uno de los principales grupos turísticos del mundo, sólo superado por el gigante alemán TUI (que había comprado Thomson Group en el año 2000). MyTravel Group incluía, entre otros negocios, dos aerolíneas (MyTravel Airways UK y MyTravel Airways Scandinavia). En cualquier caso, de la fusión se esperaba sobre todo una gran disminución de costes, según la prensa especializada.²

Otra reacción habitual es tratar de combatir al nuevo entrante con sus propias armas. Fue la reacción de las aerolíneas tradicionales ante el ataque de las de bajo coste, poniendo en marcha aerolíneas operadas supuestamente bajo el modelo de bajo coste. Algunas aerolíneas charter hacen lo propio. Es el caso de MyTravel, creando MyTravelLite en 2002. Otras, como Monarch, venían ofreciendo rutas programadas desde hacía tiempo.

Thomas Cook aborda otro camino, comprando emergentes intermediarios en Internet. Es el caso de Hotels4U.com, adquirida por Thomas Cook Group en 2008 por 200 millones de libras. A esta compra siguieron otras, en una frenética escalada de diversificación del negocio, estrategia también cuestionada por la ortodoxia estratégica.

El resultado de esta actividad compradora, y de la continuidad en las tendencias que habían producido el comienzo del declive, tuvo su inevitable impacto en las finanzas del grupo. Las deudas declaradas escalaban en marzo de 2019 hasta los 6.371 millones de libras, mientras que los activos de la compañía menguaban hasta los 5.026 millones. Sólo una actuación in extremis del gobierno británico, suplicada por los responsables del grupo, podía posponer la caída, pero esa actuación no se produjo. El citado 23 de septiembre de ese año, se producía el cierre, dejando acreedores de dudoso cobro, acciones sin valor y 600.000 clientes (turistas) atrapados en sus destinos alrededor del mundo.

5 Cierre

Los cambios significativos en un mercado, o en el entorno en el que éste opera, suelen acabar causando una ruptura del status quo vigente. Pensemos en Kodak y su lucha contra la emergencia de la fotografía digital. Las empresas mejor posicionadas antes de la ruptura se enfrentan a ellas con inercias que no les benefician. El apego a sus modelos de negocio tradicionales puede ser, en este sentido, un pesado lastre. Luchar con las armas de los otros, comprando o creando por ejemplo empresas que usan los modelos de negocio emergentes, tampoco suele dar resultado. En síntesis, La cultura de empresa no se adapta fácilmente al nuevo modelo.

Entre las medidas más habituales a la hora de reaccionar ante la conmoción destacan las fusiones o compras y las reestructuraciones para aligerar estructuras.

² Hosteltur, 13/2/2007

En cualquier caso, estas medidas suelen ser más un bálsamo temporal que una solución definitiva. Es necesario responder al desafío real.

¿Cómo reaccionar entonces? Algunas soluciones se han aplicado con cierto éxito, como el enfoque en segmentos más estrechos, o determinadas especializaciones. La mayor parte de estas medidas implican no obstante adelgazamientos que no son del gusto de los gestores de estas empresas venidas a menos desde posiciones de dominio en sus mercados.

6 Bibliografía

6.1 Libros:

Doganis, Rigas. **The Airline Business** (2nd Edition). Routledge, New York (USA), 2006.

Shaw, Stephen. **Airline Marketing and Management** (6th Edition). Ashgate, Hampshire (UK), 2007.

6.2 Noticias:

Ana Míguez, El Economista, 23-09-2019. **Thomas Cook quiebra... crónica de una muerte anunciada del pionero del paquete todo incluido**. En elEconomista.es.

Carlos Paquito, Hosteltur, 13-2-2007, **La fusión de MyTravel y Thomas Cook, cara y cruz para el sector hotelero**, en Hosteltur.es

El Economista, 08-10-2010. **Thomas Cook cumple su amenaza y descuenta un 5% en las facturas del sector turístico canario**. En elEconomista.es.

Javier Salvatierra y Rafa de Miguel, El País, 24-09-2019. **El gigante de viajes Thomas Cook quiebra y deja a 600.000 turistas atascados en todo el mundo**. En elpais.es.